

GERENCIA EDUCATIVA E INCLUSIÓN: UNA MIRADA A LA DIVERSIDAD

ENSAYO

Aura Rosalía Zhigue-Luna*

Universidad Metropolitana de Ecuador -
Quito, Ecuador
azhigue@umet.edu.ec

Gladis Sara Sanmartin-Ramón†

Universidad Metropolitana de Ecuador -
Quito, Ecuador
g-sanmartin@umet.edu.ec

RESUMEN

El presente artículo aborda la importancia que posee la gerencia educativa en la transformación de las instituciones, organizaciones dedicadas a brindar servicios educativos a la sociedad, y la forma en que se puede mejorar la calidad educativa en función del respeto a la diversidad, que facilite la inclusión en todos sus ámbitos. Así, se analiza la gerencia educativa en el proceso de dirección a ejercer y el conjunto de competencias requeridas para ello, estas competencias son: liderazgo, toma de decisiones y generación de un clima de participación y trabajo en equipo, junto a la metodología que se requiere para lograrlo, todo esto enmarcado en las metas planteadas por la UNESCO dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Palabras claves: Servicio educativo, planificación, dirección, liderazgo, calidad.

EDUCATIONAL MANAGEMENT AND INCLUSION: A LOOK AT DIVERSITY

ABSTRACT

This article addresses the importance of educational management in the transformation of institutions, organizations dedicated to providing educational services to society, and how it can improve educational quality in terms of respect for diversity, to facilitate the inclusion in all its areas. Thus, educational management is analyzed in the management process to be exercised and the set of competencies required for it, these competences are: leadership, decision making and generation of a climate of participation and teamwork, together with the methodology that is requires to achieve this, all this framed in the goals set by UNESCO within the Sustainable Development Goals (SDG).

Keywords: Educational service, planning, leadership, leadership, quality.

Recibido: 17-05-2018

Revisado: 25-06-2018

Aceptado: 29-03-2019

Como citar este artículo - How to cite this article

Zhigue-Luna, A. y Sanmartín-Ramón G. (2019). Gerencia educativa e inclusión: una mirada a la diversidad. *Revista Visión Gerencial*, 18(2), 336-344. Recuperado de: <http://revistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

* Magister en Educación. Docente e investigadora de la Universidad Metropolitana de Ecuador.

† Magister en Educación. Docente y coordinadora del Departamento Vinculación con la Sociedad de la Universidad Metropolitana de Ecuador.

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

1. Introducción

El proceso de gestión en una institución educativa "implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema" (Molins, 1998, p. 25), representado en esta oportunidad por la escuela, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece, basándose en: 1) la normativa legal, 2) la normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y otras ciencias de la educación, 3) el currículum restringido y el amplio, 4) las políticas y los planes educativos (Molins, 2000).

Este servicio educativo, además, se fundamenta en los principios pedagógicos de la educabilidad, la educatividad, la pasión y la racionalidad, y consiste en la acción del docente para dinamizar y orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje para que el alumno logre unos objetivos previamente delimitados, a través de la adquisición de contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales, y ser así una experiencia de aprendizaje pertinente y significativo (Ander-Egg, 1993) orientada a aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser (UNESCO, 1996).

Gerenciar en el ámbito educativo es predecir, involucra analizar la evolución y la situación presente para, manejando la incertidumbre, poder diseñar y dirigir el curso de acción que permita hacer realidad los objetivos que se ha planteado la escuela, como un esfuerzo mancomunado de toda la comunidad educativa.

La meta es cambiar radicalmente de perspectiva, pues de lo contrario los avances hacia esa meta serán limitados, contradictorios y, a la larga, frustrantes.

La atención a la diversidad se entiende, por su parte, como la aspiración de que la acción educativa de cada profesor o profesora se ajuste a las características y necesidades de orden cognitivo, motivacional, emocional o relacional de cada aprendiz para que

su aprendizaje tenga significado y sentido para él o para ella.

Esto se revisará a través del análisis sobre la gerencia de la institución educativa, perfil del gerente educativo, el proceso de dirección de la institución educativa como otro insumo la gerencia, liderazgo y participación, definición del modelo de gestión de la institución educativa, mecanismos de comunicación y retroalimentación, que deben poseer los gerentes educativos.

Como otro dato destacado, se cuenta con las 10 metas en el cuarto objetivo de desarrollo sostenible, que determinan la proyección que el mundo debe plantearse para cubrir los procesos de educación, entendiendo que ella no es privilegio de pocos, sino un derecho ineludible de todo ser humano y para cumplir con esto, el gerente educativo es el elemento sustancial.

2. Gerencia de la institución educativa

La actividad de la gerencia educativa en la institución es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno (Manes, 1999), con miras a "...conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" (Amarate, 2000, p. 3-4) a fin de ofrecer un servicio de calidad, "... y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes" (Alvarez, 1998, p. 24). Otro elemento que contribuirá al éxito en la dirección de las instituciones educativas, es el perfil profesional de competencias que posea el gerente educativo.

2.1. Perfil del gerente educativo

El gerente educativo está para llevar la dirección y orientación de todos los actores de la comunidad educativa, también de la administración de los recursos con la finalidad de garantizar la calidad del servicio que ofrece, es el encargado de mejorar la aplicación del

currículum, los procesos docentes y administrativos, así como la vinculación de la escuela con su comunidad y entorno en lo educativo.

Entre las competencias que debe poseer el directivo en la educación están: 1) el manejo de las relaciones interpersonales. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer (Santos, 1996); 2) el manejo de la información, lo que permite tener una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos; y 3) la toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución (Quinn, 1993).

2.2. El proceso de dirección de la institución educativa

El rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda de educación. Todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua y junto a los demás actores, el ciclo de PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR (Deming, 1989; Guédez, 1998).

a) *La planificación*, en esta fase el gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica (Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000b).

b) *La organización*, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno (Schein, 1982; Amarante, 2000).

c) *La dirección*, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos (Koontz et al., 1983; Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000a).

d) *El control y seguimiento de la gestión*, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo con el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó (Molins, 1998; Ruiz, 2000; Graffe, 2000b).

Al respecto es fundamental establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas (Ruetter y Conde, 1998); todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación (Graffe, 2000a).

3. Gerencia, liderazgo y participación

La escuela, para responder a la demanda cuantitativa y cualitativa de educación en un mundo cambiante, requiere desarrollar la capacidad de aprender conocimientos significativos a una velocidad creciente para así poder aprender a aprender (Pérez, 2000). Lo anterior conduce a la instauración en la escuela de un sistema gerencial basado en el liderazgo y participación comprometida de sus docentes y demás actores para lograr el cambio planeado por ellos (Collerette y Delisle, 1988).

3.1. Gerencia y participación de la institución educativa

El sistema gerencial a aplicar en la escuela (Conway, 1986a), consiste en: 1) crear el deseo de emprender la mejora; 2) crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa;

3) proporcionar a los diversos actores los medios (conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos) para hacerlo; y 4) hacerlo, ya que creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas, hacerlo es fácil.

Este modelo prioriza la participación de los diferentes actores, al aprovechar las energías y competencias de cada uno, en aras de construir una organización inteligente, al aprender de su experiencia (Senge, 1992; Gento, 1998), pero sin perder de vista que "la participación no tiene ningún sentido en una organización educativa sin una dirección" (Bris, 1997, p. 82).

3.2. Manejo y control de procesos. Predicción.

Una gestión educativa de excelencia exige del directivo su manejo integral, para lo cual Deming (1989) propone la aplicación del "sistema de conocimiento profundo", el cual establece que ningún gerente podrá mejorar la calidad del servicio educativo, si no percibe a la escuela como un sistema: red compleja de procesos -teoría de sistema (Deming, 1989b)-, los cuales presentan variaciones que deben ser controladas -teoría de la variación (Deming, 1989)- sean éstas: 1) variación aleatoria, dada por la naturaleza o diseño del proceso mismo, y que su mejoramiento implica un esfuerzo gerencial para cambiarlo; 2) variación no aleatoria la cual obedece a un conjunto de causas especiales que pueden ser solucionadas por los estudiantes, docentes y personal administrativo (Conway, 1986).

3.3. Definición del modelo de gestión de la institución educativa

Seguidamente se presenta un modelo para apoyar al directivo a dirigir el sistema que representa la escuela, en aras de ofrecer un servicio de alta calidad. Este modelo que pretende representar el proceso de dirección de la escuela: 1) se alimenta del conjunto de insumos, tales como: alumnos con

competencias y conocimientos previos, docentes, plan de estudio (objetivos, contenidos, estrategias, medios, normativa, etcétera) y el ambiente institucional determinado por la cultura y el clima organizacional que posee (Molins, 2000); 2) produce como resultados: alumnos que logran aprendizajes significativos y pertinentes, una organización eficaz, eficiente y contextualizada producto de la innovación, su ensayo y adecuación de sus prácticas pedagógicas; y 3) contempla un conjunto de pasos o componentes que permiten transformar los insumos en los resultados antes descritos, los cuales se presentan a continuación:

- a) *Generación del compromiso con la transformación de la escuela* (Deming, 1989).
- b) *Diseño del proyecto de escuela a construir.*
- c) *Liderazgo y participación en la transformación.*
- d) *Evaluación continua del aprendizaje colectivo.*
- e) *Potenciación del aprendizaje continuo.*

3.4. Mecanismos de comunicación y retroalimentación

El directivo, mediante una comunicación eficaz, logra generar en los actores de la comunidad educativa el deseo de emularlo (Conway, 1988), la voluntad y creencia de que, entre todos, pueden hacer de la escuela un centro de calidad y excelencia. En este marco, la comunicación del gerente educativo debe desarrollarse en dos ámbitos de acción: la comunicación organizacional y la interpersonal.

La primera se vincula con el manejo de la información relativa al desarrollo de la gestión de la escuela y la ejecución de los procesos de enseñanza aprendizaje, los proyectos e innovaciones que se adelantan, para lo cual el directivo propicia la comunicación descendente, ascendente y horizontal (Gibson et al., 1996). Por otro lado, la comunicación

interpersonal del directivo con los miembros de la comunidad educativa y demás sujetos. En este marco, se le debe prestar atención a la comunicación verbal y a la corporal o gestual (Robins, 1999), para obtener información sobre el verdadero sentimiento de las personas.

3.5. Formación de equipos. Liderazgo y delegación en la toma de decisiones

La formación de equipos y delegar la toma de decisiones en los miembros de la escuela son herramientas fundamentales para una gestión educativa de excelencia. Esto implica lograr que el directivo y el resto de los actores de la escuela, constituyan un grupo cooperativo, armonioso y trabajador, de alta calidad y eficiente en el desarrollo de las tareas que han acordado como metas (Graffe, 2000a).

Para esto el directivo debe ejercer su liderazgo, entendido como la conducta visible que genera en los docentes y demás sujetos el deseo de seguirlo y emularlo (Conway, 1988), para juntos mejorar continuamente la calidad y la excelencia del servicio educativo, en función del proyecto educativo y la visión de la escuela, basados en la integridad, fidelidad a la misión, principios y valores que comparten (Álvarez, 1998).

4. Calidad y equidad

El concepto de calidad ha presentado por varios años una incompatibilidad entre excelencia y equidad. El concepto de calidad se la ha analizado en dos posiciones. La una se ubicaba en el grado de excelencia que los sistemas educativos alcanzan y la otra defendía la equidad, dicho en otra expresión "calidad o equidad", en su mayoría se relacionaba a la calidad con excelencia y esta se veía amenazada por la equidad es decir por una escuela que ofrezca calidad a todos y a todas.

La comprensión sobre la calidad ha ido evolucionando y actualmente existe un gran consenso acerca de que las dos grandes metas de la educación escolar

son la excelencia y la equidad, es decir, que los estudiantes logren un nivel elevado en los distintos aprendizajes que buscan las instituciones educativas y que este sea accesible para todos los alumnos y las alumnas.

Es importante consolidar a estas dos dimensiones, con respecto a la posibilidad de alcanzar simultáneamente ambos objetivos, temas que generan debates y más polémica en el mundo de la educación, ya que hay quienes piensan, que si se abren las aulas a todo tipo de alumnado con la diversidad que ello implica, el nivel de rendimiento disminuirá, mientras que otros defienden, que un sistema educativo será de calidad en la medida en que logre que todos consigan aprender lo más posible (Deming, 1989).

La escuela debe desarrollar al máximo las capacidades de sus alumnos pero sin dejar a nadie en el camino durante este proceso, es decir sin distinción de género, de raza, edad, credo, entre otras. Esta posición integradora, que se adopta en este artículo, va ganando reconocimiento y es la que asume en el momento actual la mayoría de los organismos que promueven la educación en todos sus niveles. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, que se ha convertido en un referente de enorme peso, valora los sistemas educativos de los países que participan en sus evaluaciones, en estos dos grandes indicadores: nivel de excelencia y nivel de equidad. Hay que tener en cuenta que operativizar dos conceptos tan complejos implica siempre reducir su alcance.

Por ello es importante que las evaluaciones abarquen todos estos aprendizajes, y no solo se limiten a comprobar las competencias que los estudiantes han adquirido en: lengua, fundamentalmente en lo relativo a la comunicación mediante textos escritos; en matemáticas y en ciencias de la naturaleza como sucede en el Programa para la Evaluación Internacional de

Estudiantes (PISA) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) o en el Evaluación Internacional de Conocimientos de Matemáticas y Ciencias de los Estudiantes (TIMSS) y Estudio Internacional del Progreso en Competencia Lectora (PIRLS) de la Agencia Internacional para la Evaluación (IEA).

En estas pruebas, la excelencia remite entonces al nivel de competencia que los alumnos que participan en el estudio han mostrado en cada país, medido de esta forma, cuanto más altas son las puntuaciones de los alumnos en las pruebas, mayor nivel de excelencia se atribuye al sistema educativo, por ello es indispensable revisar ¿Cómo evalúa la OCDE el nivel de equidad?

En este caso el indicador de equidad es la correlación entre el rendimiento en las pruebas y nivel socio-cultural del estudiante. Cuanto menor es la correlación, mayor es la equidad. Es decir, cuanto menos influye el nivel sociocultural de la familia en sus aprendizajes, mayor igualdad de oportunidades existe.

La inclusión es una meta que se puede lograr y hacia ella debe avanzar la administración de los centros de educación en general. Hacia una educación de calidad, que es sinónimo de escuela inclusiva, y de escuela que ofrece una respuesta ajustada a la diversidad que caracteriza al ser humano, en cuanto a edad, sexo (género), capacidades mentales y cognitivas, razas, credo y otras.-

5. Inclusión educativa

La sociedad y la escuela no siempre han valorado por igual las diferencias. Muchas han sido motivos para la exclusión, la segregación o la marginación y por ello motivo también por el que muchos grupos en estas situaciones han reclamado su inclusión social y educativa. La inclusión educativa tiene que ver con esta faceta particular de la equidad que hace referencia a cómo los sistemas educativos han dado

respuesta a las diferencias entre el alumnado.

Como consecuencia de una valoración negativa de ciertas diferencias entonces y ahora muchos eran excluidos del sistema. En el mejor de los casos segregados en centros de poca calidad o marginados dentro de los centros ordinarios. Sin embargo desde hace relativamente poco tiempo, finales del siglo pasado, se quiere que la escuela sea más inclusiva, de forma que se abra a todo el alumnado sin exclusiones. Como propuso la UNESCO el principio rector de este marco de atención es que las escuelas deben acoger a todos los niños independientemente de sus condiciones físicas, intelectuales, sociales nacionales, lingüísticas u otras (Ainscow, 2001).

Se trata obviamente de una aspiración que compromete tanto a las políticas generales sobre equidad de un sistema educativo como a lo que cada centro escolar y cada profesor o profesora debe hacer en su aula. Se debe destacar que los centros con un proyecto educativo inclusivo tratan continuamente de poner en relación sus valores de igualdad y reconocimiento hacia la diversidad del alumnado con sus políticas y sus prácticas escolares. Por ejemplo, dando la bienvenida a todo el alumnado de su localidad, independientemente de sus condiciones personales, sociales o de cualquier otra naturaleza. Los centros con un proyecto educativo inclusivo tratan continuamente de movilizar todos los recursos de apoyo necesarios para hacer frente al complejo y difícil reto de atender con calidad a todo su alumnado (Ainscow, 2001).

6. Hacia la diversidad del alumnado

En el preámbulo de la Constitución de la UNESCO (2004, p. 7), se dice: "puesto que las guerras nacen en la mente de los hombres, es en la mente de los hombres donde deben erigirse los baluartes de la paz" con esta afirmación que hace referencia de la realidad en el

mundo, se puede analizar la inclusión hacia la diversidad.

Si es en la mente de un gran número de gerentes educativos, de sus técnicos y profesores, donde se ha cimentado una forma de comprender la diversidad humana que les ha llevado hacia prácticas educativas excluyentes como: la forma marginación de muchos estudiantes, o de menosprecio por el fracaso escolar, entonces es en la mente, de esas personas, donde se debe construir el sentido de la equidad y la inclusión. Esto se refiere a las concepciones psicopedagógicas, las actitudes y los valores que les permitan desarrollar acciones educativas en donde la diversidad en los estudiantes que aprenden, sea un desafío y no un problema.

El trabajo se debe enfocar en la igualdad, la no discriminación por razones de género, capacidad, procedencia, origen o cualquier otra de las que explican al ser humano, se puede lograr la equiparación de oportunidades y la de valores como la justicia, la equidad, la compasión, el respeto, la fraternidad, la convivencia pacífica, etc. Para esto es importante un proceso planificación, paciencia y perseverancia (Black-Hawkins, Florian y Rouse, 2007, p. 8).

6.1. Metas planteadas por la UNESCO

Las diez metas planteadas por la UNESCO en el cuarto punto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en materia de diversidad e inclusión educativa, evidencia los retos hasta el año 2030 (UNIDAS, 2015, p. 15-16)

- Todos los niños completen su educación primaria y secundaria gratuita.
- Todos los niños tengan acceso a educación preescolar de calidad.
- Asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a educación superior.
- Aumentar el número de jóvenes y adultos con las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al

empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.

- Eliminar disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional.
- Asegurar que todos los jóvenes y una proporción considerable de los adultos, tanto hombres como mujeres, estén alfabetizados y tengan nociones elementales de aritmética.
- Asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible.
- Construir y adecuar instalaciones educativas a las necesidades de la población.
- De aquí al año 2020, aumentar considerablemente a nivel mundial el número de becas disponibles para los países en desarrollo.
- De aquí al año 2030, aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados

Por todo lo expuesto recae en el gerente educativo la responsabilidad de tomar acciones que favorezcan la inclusión educativa, asimilando la diversidad que en el medio se encuentra, en cuanto a género, raza, credo, entre otras, y contribuir de esta manera al desarrollo de los pueblos, al generar a través de la educación un impacto positivo apreciado en la reducción de brechas sociales y por ende en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Este proceso debe partir de una planificación en donde el talento humano que está a cargo del currículo en cada institución esté al nivel de las exigencias de su alumnado, por medio de un plan de capacitación continua; por otra parte es indispensable que se gestionen los recursos para atender eficazmente las individualidades que presenten los estudiantes, estas consideraciones serán las que enrumben la labor gerencial en cada una de las instituciones destinadas a brindar el

servicio educativo, donde la planificación estará sujeta a la ejecución, revisión y accionar de los miembros de la comunidad educativa.

7. Conclusiones

La gerencia educativa es el proceso a través del cual el directivo guía a la escuela, orientando y conduciendo la labor docente y administrativa y sus relaciones con el medio, a fin de ofrecer un servicio de calidad; que con el trabajo conjunto los llevará hacia la consecución de proyectos comunes.

El perfil profesional de competencias del gerente educativo se puede analizar a través de la capacidad para dirigir a la escuela en un ambiente y cultura de trabajo en equipo, en la capacidad de intervenir de manera continua y participativa en el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR. Para lograr un centro educativo de excelencia se requiere de insumos, tales como: alumnos con competencias y conocimientos previos, docentes, plan de estudio y el ambiente institucional determinado por la cultura y el clima organizacional que posee, aceptando la diversidad existente en la sociedad y fomentando la inclusión en todos sus sentidos, logrando como resultado alumnos que desarrollen aprendizajes significativos, pertinentes y contextualizados, transformando insumos en resultados planteados.

Una docencia de esta naturaleza requiere que haya una cultura y políticas de centro inclusivas y que haya una política general que promueva la equidad mediante la puesta en marcha de otras medidas de apoyo, recursos, formación y asesoramiento, que determinen la calidad educativa en función del desarrollo de los pueblos.

8. Referencias

Ainscow. M. (2001). Desarrollo de escuelas inclusivas. Ideas, propuestas y experiencias para la mejorar las

instituciones escolares. Madrid: Narcea.

Alvarado, J. (1990). El gerente de las organizaciones del futuro. Caracas: UPEL.

Álvarez, M. (1998). El liderazgo de la calidad total. Madrid: Escuela Española.

Álvarez, M. y Santos, M. (1996). Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos. Madrid: Escuela Española.

Amarate, A. M. (2000). Gestión Directiva. Módulos 1 a 4. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Ander-Egg, E. (1993). La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Bris, M. M. (1997). Planificación y práctica educativa (Infantil, Primaria y Secundaria). Madrid: Escuela Española.

Conway, F. (1986). Marco para la toma de decisiones en cuanto a siembra de árboles para el proyecto de Extensión Agroforestal AID/Haití. Recuperado de:
<https://books.google.co.ve/books?id=YhQUcbSUurkC>

Conway, J. (1988). What is the management system? Nashua: Conway Quality.

Deming, W. E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Gento, S. (1998). Instituciones Educativas para la Calidad Total. Madrid: La Muralla.

Graffe, G. (2000) Gestión educativa para la transformación de la escuela. Revista de Pedagogía, 23(68), 15-28.

Guedez, V. (1998). Gerencia cultural y educación. Caracas: fondo editorial trópykos clacdec.

Gibson, J. (1996). Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Bogotá: McGraw-Hill / Irwin.

Kontz, Harold. (1993). Administración de Recursos Humanos. México Editorial MacGraw_Hill.

- Manes, J. M., (1999). Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall.
- Molins Pera, Mario. (1998). La Teoría de la Planificación. Editorial CEP – FHE – UCV. Caracas- Venezuela.
- Molins, M. (2000). Las categorías de la pedagogía. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación - UCV.
- Pérez, C. (2000). La reforma educativa ante el cambio de paradigmas. Caracas: EUREKA-UCAB.
- Robbins, Stephen P. (1999). Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias, aplicaciones. México D.F.: Person Education.
- Ruetter, I. y Conde, M. (1998). Supervisión Educativa, Gerencia y Pedagogía. Caracas. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Senge, P. (1992). La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Argentina: Granica.
- UNESCO (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Madrid: Santillana.
- UNESCO (2004). Constitución de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. París. Recuperado de: http://www.lacult.unesco.org/docc/2004_UNESCO_Textos_fundamentales.pdf
- UNESCO (2008). La educación inclusiva. El camino hacia el futuro. París: UNESCO. Recuperado de: http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Policy_Dialogue/48th_IJC/CONFINTED_48-3_Spanish.pdf
- NACIONES UNIDAS (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015 (70/1). Recuperado de: https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf